



BANCO PICHINCHA



**BANCO
PICHINCHA**

**INFORME
DE GESTIÓN
2017**



INFORME DE GESTIÓN 2017

El 2017 fue un año difícil para la economía colombiana y el sector financiero en general, el crecimiento del PIB se situó en 1.8% al cierre del 2017 y algunos sectores de gran importancia para nuestra economía como la industria, la construcción y las exportaciones mostraron deficientes indicadores de crecimiento. El nivel de confianza de los consumidores, según la encuesta de Fedesarrollo, se mantuvo en un escenario pesimista y los niveles de inversión extranjera hacia Colombia no fueron los esperados.

No podemos dejar de lado mencionar el proceso de paz que nos ha traído grandes retos en asuntos políticos, económicos y sociales, que debemos continuar asumiendo durante el año 2018.

En cuanto a la situación de la cartera vencida del Sistema, indicador muy importante de la capacidad de los colombianos, el incumplimiento en el pago de los créditos creció en un 39.97%, llegando la cartera que se adeuda a 19 billones de pesos, según informe de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Pese a todo lo anterior enfrentamos un año 2018 con optimismo y con el respaldo del Grupo Económico al que pertenecemos. El Banco Pichincha Colombia hace parte del Grupo Financiero Ecuatoriano Pichincha, contando con una participación de más del 35 % del mercado en Ecuador, siendo el Banco líder del país y el Grupo Financiero más importante con 112 años de experiencia. En Colombia tiene presencia desde hace más de 50 años, inicialmente como Inversora Pichincha y desde hace 7 años como Banco. El apoyo de la casa matriz en el fortalecimiento y transformación de la Entidad ha sido fundamental para encaminar al Banco en la consecución de mejores resultados.

A partir del 4 de julio fui designada por los accionistas del Banco Pichincha como presidente de tan importante entidad, para liderar en Colombia la estrategia global de crecimiento y consolidación del Grupo, con el propósito de ganar una mayor participación de mercados.

Nuestro principal interés es el fortalecimiento y crecimiento del Banco para participar activamente en el desarrollo de la economía de nuestro país, aportando positivamente en el bienestar de nuestros grupos de interés (clientes, colaboradores, proveedores y otros)

Es importante resaltar que durante varios años hemos sido líderes en el mercado con algunos de nuestros productos especializados, como la financiación de crédito educativo, vehículos, crédito de libranza y financiación de pólizas de seguros revocables, apoyando a nuestros clientes en la consecución de sus objetivos en las principales ciudades del país.

Siguiendo el enfoque social que sustenta la misión del Grupo a nivel global, el Banco ha empezado a trabajar en temas de responsabilidad social empresarial en Colombia y en ese sentido, ha decidido emprender un comprometido esfuerzo para iniciar la estructuración de un programa que contribuya en la atención de necesidades y generación de valor para la sociedad y el país en el que trabajamos

Agradezco a todas las personas que han sido parte de esta importante organización y pongo a disposición de todos los interesados nuestro Informe de Gestión 2017.

Cordial Saludo,

Liliana Marcela de Plaza Buriticá
Presidente

CONTENIDO

NUESTRO BANCO	9
ENTORNO DONDE OPERAMOS	17
NUESTRA BANCA AL SERVICIO DE LOS CLIENTES	35
INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	39
DESARROLLANDO EL TALENTO HUMANO	47
COMPROMISO CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS	53

CAPÍTULO 1

Nuestro Banco



INTRODUCCIÓN

En el año 2017 nuestro banco entró en un proceso de transformación, enfocando todos nuestros esfuerzos al desarrollo y gestión de proyectos con el objetivo de apoyar iniciativas de diferentes áreas de la organización que respaldarán los objetivos del negocio para el fortalecimiento de procesos y métodos internos que nos permitirán seguir impulsando el crecimiento de la entidad.



GRUPO PICHINCHA



EN COLOMBIA:



CLIENTES: **310.893**



COLABORADORES: **1.700**



46 CAJEROS AUTOMÁTICOS



46 OFICINAS A NIVEL NACIONAL



\$3.2 BILLONES DE ACTIVOS

MIEMBROS JUNTA DIRECTIVA BANCO PICHINCHA S.A.

Principales	Suplentes
Dario Fidel Egas Grijalva	Fidel Esteban Egas Sosa
Juan Pablo Egas Sosa	
Jaime Zuleta Jaramillo (q.e.p.d) (*)	Claudio José Crespo Ponce
Alberto Barco Vargas	José Luis Gómez Calisto
Héctor Jaime Roa	Luis Hernán Soto Mejía

(*) El doctor Zuleta Jaramillo falleció el 10 de febrero de 2018.

EQUIPO DIRECTIVO

Presidente: **Liliana Marcela de Plaza Buriticá**



Vicepresidencia de operaciones **Carmen Liliana Martin Peñuela**
Vicepresidencia comercial **Fabio Ernesto Mayor Ortiz**
Vicepresidencia de mercadeo **Adriana Maria Henao Vanegas**
Vicepresidencia de tecnología **Jose Gustavo Díaz Rojas**
Vicepresidencia de estrategia **Diego Ivan Avella Rincon**
Vicepresidencia financiera **Monica María Gaitan Bustamante**
Vicepresidencia jurídica y secretaría general **Diana Isabel Zorro Sánchez**
Dirección de cumplimiento **William Andrés Castellanos Sarmiento**
Dirección administrativa **Luis Javier Zapata Montoya**
Dirección de riesgo **Santiago Villegas Salazar**
Dirección de crédito y cobranza **Saul Dario Clavijo Florez**

ÉTICA Y TRANSPARENCIA

El Código de Conducta plasma reglas y conductas para los integrantes del banco así como para proveedores y terceros, configurándose como una herramienta fundamental para implantar una cultura ética, transparente y de respeto a la legalidad, asegurando que las actividades del Banco se realizan conforme a la misma y reflejando de forma muy clara que el comportamiento de los empleados del Banco Pichincha ha de ser legal, moralmente aceptable y proporcionando pautas de comportamiento acordes con los principios del Banco, así como procedimientos para ayudar a los empleados a resolver dudas y facilitarles el cumplimiento de sus obligaciones. A su vez, es función de la Dirección de Cumplimiento desde su más alto nivel, la investigación de posibles conductas de incumplimiento para adoptar las medidas correctoras que procedan en defensa de los intereses del banco y de la familia Pichincha.

Es por esto que cada actuación de los funcionarios se encuentra íntimamente ligada a la confianza pública y por ello se enmarca dentro de los principios de buena fe, lealtad, honestidad, imparcialidad, respeto e integridad, permitiendo la transparencia y seguridad de las operaciones de la entidad en el mercado. Para el cumplimiento de este objetivo, el banco cuenta con un canal de denuncias (línea Ética) a través del cual se informa sobre actuaciones o situaciones relacionadas que puedan ser contrarias a la normativa o a los valores definidos para el Banco, las cuales deben ser gestionadas de acuerdo a un protocolo de seguridad y principalmente asegurando el anonimato de quien informe cualquier situación.

SEGURIDAD BANCARIA

Esta área se encarga de definir y coordinar las estrategias y medidas que contribuyan a minimizar los riesgos inherentes a la actividad financiera, así como, garantizar las estrategias preventivas y correctivas, que permitan minimizar el factor de riesgo, generando una verdadera cultura de seguridad integral. Así mismo, tiene como misión contribuir al desarrollo del banco en un ambiente de seguridad integral y como misión ser un área de soporte y apoyo para el buen funcionamiento del banco con estrategias y medidas que contribuyan a minimizar los riesgos inherentes a la actividad financiera, así como proteger los intereses del banco, del consumidor financiero y de sus colaboradores, a través de estrategias preventivas y correctivas, que permitan minimizar los factores de riesgo, generando una verdadera cultura de seguridad, a través de la mejora de las condiciones de seguridad de las oficinas y áreas administrativas y del monitoreo de las condiciones de seguridad de las oficinas en todo el país, para contribuir a la prevención de actividades delictivas.

Por las características del entorno de ética y seguridad bancaria, la Dirección de Cumplimiento es la responsable de la defensa de la transparencia y de evitar la materialización de fraude bancario, así como el seguimiento y monitoreo de los más de 365.000 clientes activos del Banco de los cuales más de 158.000 realizaron nuevas operaciones entre captaciones y colocaciones solo en el año 2017 con un crecimiento del 170% frente al año 2016¹, y con la realización de más de 6 millones de transacciones por valor superior a 6.3 billones de pesos², así como la relación contractual con más de 420 proveedores, y el manejo de una planta a cierre de 2017 de más de 1700 empleados (en promedio)³.

¹ Información calculada con base al reporte de clientes entregado a la Unidad de Información y Análisis Financiero – UIAF en diciembre de 2017. En el año 2015 se efectuaron 41.152 nuevas operaciones entre captaciones y colocaciones y en 2016 58.969.

² Datos tomados del Formulario 444 en el marco de lo contemplado en la circular 014 de 2008 y transmitido a la SFC. Sin embargo, cabe anotar que comparativamente frente al año 2016, el monto de las transacciones disminuye en 19% en número de transacciones (7.600.000 en 2016) y 12% en el monto de transacciones (7,3 billones en 2016).

³ Información provista por la Gerencia de recursos humanos a corte diciembre de 2017

MISIÓN

Somos un Banco ágil e innovador; enfocado en el crecimiento de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y del país.

VISIÓN

Ser un Banco de referencia en Colombia por la experiencia en el servicio, centrando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando el potencial de sus colaboradores y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas.



Somos una organización que cuestiona continuamente su forma de trabajar, es autocrítica y crea productos, canales y servicios que generan valor a sus clientes. Persigue siempre oportunidades para obtener cada vez mejores resultados, con la utilización racional de recursos y con los más altos estándares de excelencia.

CAPÍTULO 2

Entorno donde
operamos



BANCO PICHINCHA

INFORME DE PRESIDENCIA Y DE LA JUNTA DIRECTIVA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

ENTORNO ECONÓMICO INTERNACIONAL

Petróleo

Durante 2017, el petróleo continuó siendo un factor determinante dentro de los mercados financieros a nivel global, debido a las grandes repercusiones que tiene en términos de las cuentas externas y en las expectativas de inflación globales tras las políticas instauradas en materia de la oferta de crudo por la OPEP.

Tras el fuerte retroceso que presentó el precio del crudo desde 2014 y hasta 2016 en donde alcanzó un precio por barril por debajo de los 30 dólares (nivel más bajo en los últimos 12 años), se firmó en noviembre de 2016 un acuerdo los países pertenecientes a la OPEP y algunos países productores no-OPEP con el fin de reducir su producción de crudo en aproximadamente 1,8 millones de barriles diarios y así impulsar el precio del barril al alza. Dicho acuerdo entró a regir a principio de 2017, sin embargo, la producción de petróleo de la OPEP presentó un incremento hacia mitad de año, debido a la recuperación de bombeo por parte de Nigeria y Libia, quienes no estuvieron incluidos en el acuerdo, llevando nuevamente al precio del barril a niveles cercanos a 40 dólares, situación que desencadenó la búsqueda de una extensión del acuerdo hasta marzo de 2018 y que efectivamente provocó que los precios reaccionaran al alza, mostrando así que existía cierta credibilidad por parte de los agentes hacia la OPEP.

De esta manera, el comportamiento de los precios del crudo en el segundo semestre se caracterizó por una constante tendencia alcista, superando incluso en el último mes la barrera de los 60 dólares por barril. No obstante, la OPEP ha decidido, tras los buenos resultados de la disminución de la oferta, prorrogar en diciembre de 2017 nuevamente el acuerdo y así tener un compromiso con el mercado hasta septiembre de 2018.

Estados Unidos, crecimiento y política monetaria.

Tras una inyección de estímulos monetarios de 1,9 billones de dólares en 2017, el mayor monto registrado por parte de los principales bancos centrales del mundo, el crecimiento de la economía global en 2017 fue destacado en comparación con el resto de la década, sin embargo, el mercado aún continúa esperando que la inyección de liquidez mundial por parte de Estados Unidos, Europa y Japón se disminuya y que la economía de los países avanzados pueda alcanzar una tasa de crecimiento estable sin dichos estímulos.

Estados Unidos tuvo un crecimiento de 2,3% en 2017, buen resultado frente al 1,5% presentado en 2016, pero por debajo de las expectativas de un mercado optimista debido a que la instauración de las políticas de gobierno del presidente Trump no se ha ejecutado de acuerdo a como preveía la Casa Blanca y en el caso puntual de la reforma tributaria, en donde se buscaba una reducción a mediano plazo de casi 6 billones de dólares en impuestos para las empresas, solamente se logró una disminución de 1,5 billones, lo cual se verá reflejado en un menor incentivo para la oferta del país.

En este sentido, el discurso de la FED en términos de la velocidad de normalización de tasas de política monetaria en 2018, ha ido perdiendo relevancia y las expectativas del mercado se han ido consolidando

hacia 2 subidas para 2018 y no de 3 subidas como tiene previsto la FED, claro está que, de acuerdo a la evolución de los datos del sector laboral, crecimiento e inflación, esta expectativa se podrá ajustar a lo largo de 2018. Cabe anotar que, en la última reunión del año, la FED decidió subir por tercera vez en 2017 la tasa de intervención y quedó establecida en el rango de 1,25% a 1,50%.

ENTORNO ECÓNOMICO LOCAL

Mercado Cambiario

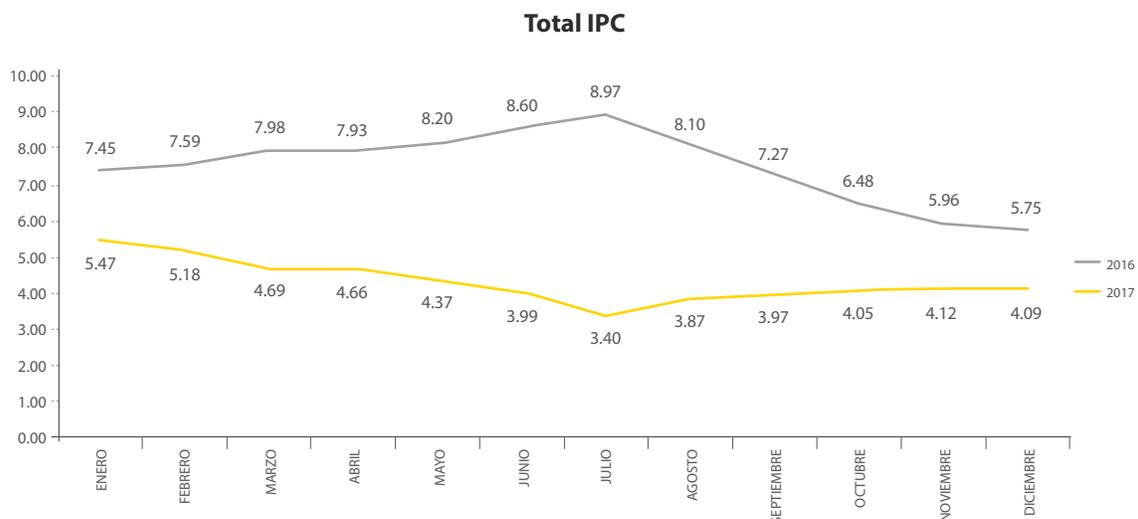
De acuerdo a la naturaleza económica de Colombia, el comportamiento del dólar en Colombia continuó presentando en 2017 una amplia correlación con el precio del petróleo. Teniendo en cuenta que cerca del 50% de los ingresos por exportaciones son generados por venta de crudo, la volatilidad de dicho activo afecta en gran proporción la determinación de la tasa de cambio.

La dependencia se hizo más evidente en el segundo semestre del año y concretamente en julio de 2017 cuando el petróleo operaba cerca al mínimo de 42,05 dólares por barril debido al incremento mundial en la producción, se generó un fortalecimiento local del dólar, llevando su cotización a su nivel máximo en el año que fue de 3.106 pesos. Del mismo modo, cuando se dio a conocer la prórroga del plan de recorte en la producción de crudo acordado por la OPEP en mitad de año, la tendencia del peso colombiano se revirtió y su revaluación logró que el dólar se cotizara a 2.900 pesos.

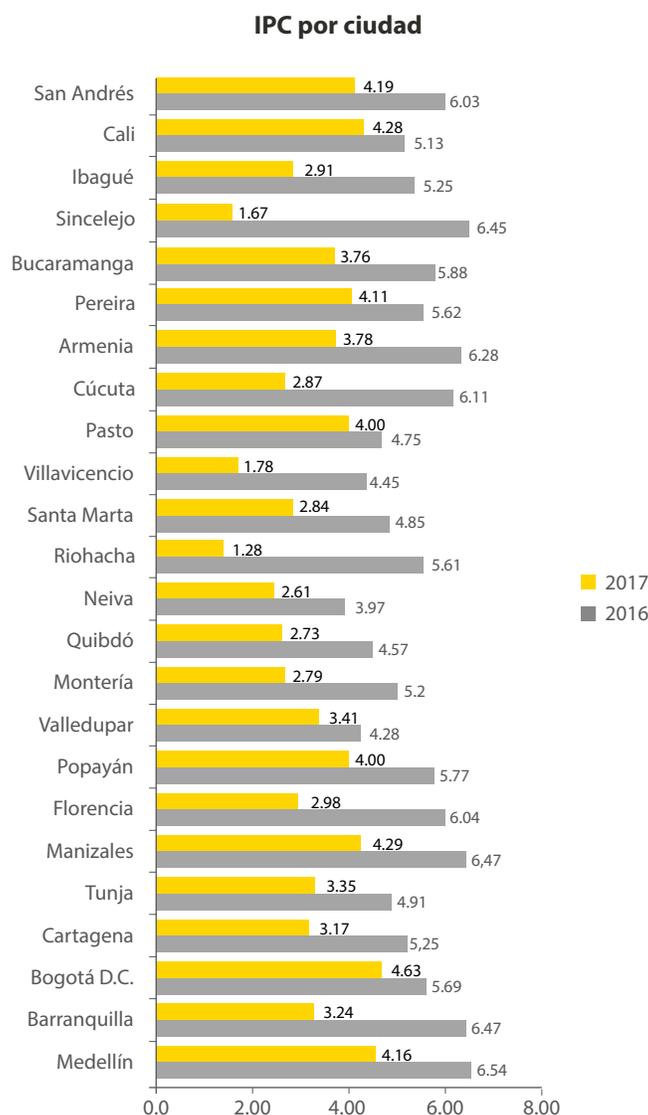
El panorama local en términos de tasa de cambio en 2017 presentó menor volatilidad que la presentada desde 2014, debido en gran parte a que los precios del petróleo tuvieron una relativa estabilidad y estuvieron muy controlados por los acuerdos de los países pertenecientes a la OPEP. Se espera para 2018 que esta ecuación se mantenga siempre y cuando, los riesgos en materia del nuevo gobierno no se materialicen y no se presente un nuevo recorte de la calificación de deuda soberana, lo cual potencializaría la devaluación del peso.

Inflación

Con respecto al comportamiento de la inflación, el DANE reportó que la variación anual del IPC en 2017 fue de 4,09% disminuyendo de manera importante frente al 5,75% observado al finalizar el año 2016, pero mostrando nuevamente un incumplimiento por parte de la Junta Directiva del Banco de la República en mantener este indicador en el rango meta que está establecido entre el 2% y el 4% actualmente.



En 2017 siete de nueve grupos se ubicaron por encima del promedio nacional (4,09%): diversión (7,69%); educación (7,41%); comunicaciones (6,43%); salud (6,34%); otros gastos (5,78%); transporte (4,52%) y vivienda (4,49%). Los mayores aportes a la variación anual se registraron en los grupos de vivienda y transporte, los cuales en conjunto contribuyeron con 1,01 puntos porcentuales al acumulado anual de dicha variación. Dentro de los grandes cambios en inflación con respecto al año inmediatamente anterior, cabe resaltar que el comportamiento del IPC de alimentos aportó una importante reducción al IPC total en 2017 y en especial en el primer semestre del año, ya que la estadística de 2016 dejaba unas bases muy altas de inflación debido a los efectos que generó el fenómeno del niño y el paro camionero en los precios de los alimentos.



Política Monetaria

La Junta Directiva del Banco de la República tuvo como principal objetivo la reducción de la inflación vía tasa de intervención en 2017 y en línea con este objetivo, la política monetaria presentó una marcada

estrategia expansionista a lo largo de 2017, iniciando el año con una tasa de intervención de 7,50% y terminando el año ubicada en 4,75%, una reducción de 275 puntos básicos que no fue suficiente para ubicar la inflación del país en el rango meta establecido, aun cuando en el segundo semestre se presentaron disminuciones de tasa sorpresivas para los agentes del mercado y por fuera de las expectativas de los agentes.

RESULTADOS DE LA ENTIDAD

El 2017 fue un año complejo para el Banco, no sólo por los efectos del entorno económico, sino también por efecto del cambio de calificación en el año 2016, que generó problemas de liquidez en lo corrido del año, principalmente ocasionada por la no renovación de las captaciones de los clientes institucionales. Es de anotar que, en el último trimestre del año, el Banco mejoró sus indicadores de liquidez gracias a la estrategia comercial implementada.

Dado el cambio en la administración del Banco, se espera que, con las nuevas estrategias comerciales, de riesgos, de levantamiento y optimización de procedimientos y procesos, y con una nueva cultura de seguimiento y control, el Banco se prepare para iniciar una senda de crecimiento sostenido y retorno a niveles de rentabilidad acordes al mercado en el que se desempeña.

Gracias al trabajo coordinado de todas las áreas del Banco, se presentan los primeros avances en cuanto a los cambios requeridos para afrontar esta nueva etapa, así:

Temas comerciales:

- Rediseño del portafolio de productos y servicios con el fin de mejorar la oferta de valor hacia el cliente y garantizar una mayor rentabilidad para el Banco.
- Revisión de una parte de los procesos, implementando mejoras funcionales y complementando políticas integrales para generar una oferta competitiva en el sector financiero.
- Puesta en marcha del nuevo portafolio de productos de pólizas de seguros para la venta en diferentes canales, aumentando la proyección de ingresos por comisiones a partir de marzo de 2018.
- Planeación y ejecución del primer ciclo de capacitación en productos, a todos los gerentes y asesores comerciales, para la comercialización en la Red de oficinas, con el fin de ofrecer un portafolio integral, brindar una mejor experiencia de venta a nuestros clientes y disminuir la generación de PQR's., mediante el logro de una venta transparente.
- Implementación de las nóminas masivas, optimizando los tiempos de creación de productos y evitando el desplazamiento de ellos a las oficinas.
- Implementación de proyectos como Venta en Línea, Intranet, Corresponsales Bancarios y mejoras en la Banca Virtual.
- Implementación de un nuevo canal de recaudo a través de Baloto

Temas tecnológicos

- Fortalecimiento de la infraestructura de Hardware del Core actual de negocio.
- Implementación de la vista única de cliente, que permite una vista consolidada de todos los clientes.

- Definición y construcción del modelo de Gobierno de Datos que busca facilitar el logro de los objetivos estratégicos de información del Banco, tales como: calidad de los datos, integración de las fuentes de información, seguridad y privacidad de la información, clasificación y centralización.

Otros temas

- Revisión e implementación del procedimiento de compras
- Revisión del código de Buen Gobierno
- Ajuste de las políticas de Gobierno Corporativo adoptando algunas de las mejores prácticas internacionales.
- Generación de reportes de seguimiento diario
- Levantamiento de información para la elaboración de rentabilidades por unidad de negocio
- Definición de metodologías para definición de tasas activas y pasivas
- Definición de controles adicionales a algunos procesos para mitigación de riesgos

Por último, el equipo directivo de Banco inició el proceso de Planeación Estratégica para el año 2018, que busca definir las herramientas y estrategias para posicionar al Banco en los segmentos de mercado que atiende.

ANÁLISIS DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Activos

Cifras en mill. \$				
Activos	31/12/17	31/12/16	Variación	Crec.
Efectivo y equivalentes de efectivo	232.922	187.084	45.838	24,5%
Portafolio de inversiones	222.543	145.741	76.802	52,7%
Cartera Bruta	2.803.985	2.773.934	30.051	1,1%
Provisiones	-224.040	-152.156	-71.884	47,2%
Total cartera de creditos	2.579.945	2.621.778	-41.833	-1,6%
Otros activos	160.361	136.116	24.245	17,8%
Total activos	3.195.771	3.090.719	105.052	3,4%

A diciembre de 2017, los activos totales cerraron en \$3.195.771 millones, lo que representa un crecimiento de 3,4% frente a diciembre 2016. La cartera bruta cerró en \$2.803.985 millones reflejando un crecimiento del 1,1% frente a diciembre del 2016. El crecimiento de la cartera estuvo dado principalmente por la línea de Libranza, la cual crece el 9,5% ocasionado por la compra de cartera. Por otro lado, la cartera comercial presenta un decrecimiento del 15,38% a cierre de diciembre de 2017 frente al año anterior, principalmente por el comportamiento de las líneas de crédito Plan Mayor e Institucional.

En el primer semestre de 2017 se presentó una situación que incidió en los registros de los saldos de la cartera de créditos, con el consecuente impacto en el nivel de provisiones de la misma. Luego

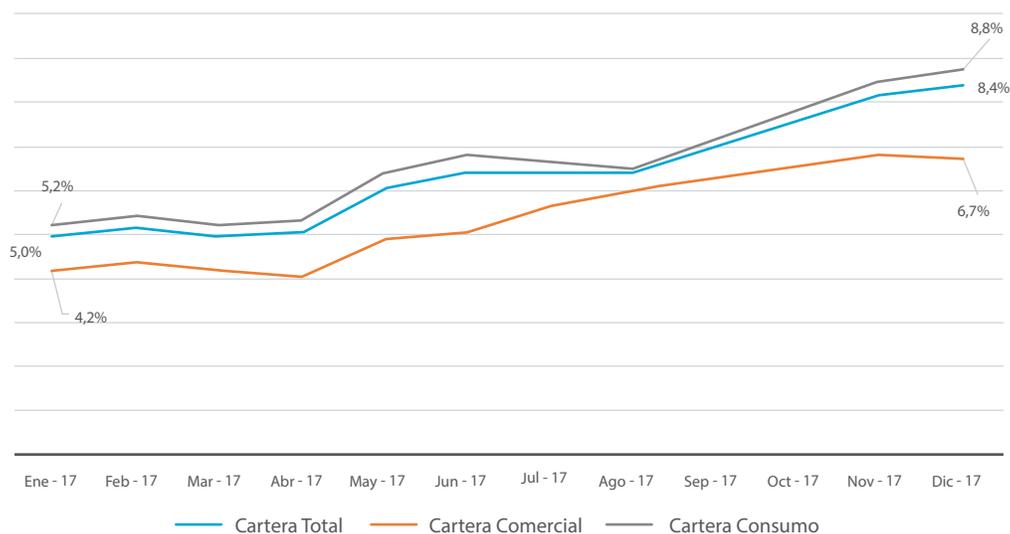
del hallazgo efectuado por la nueva administración y debidamente informado a la Superintendencia Financiera, se normalizaron los registros y se adoptaron los controles respectivos a fin de garantizar la no ocurrencia de este tipo de eventos.

Por otra parte, debido a las mayores provisiones realizadas en el segundo semestre del año por el deterioro de la cartera y por ajustes normativos sobre las provisiones de cartera de Libranza, el rubro de provisiones se incrementa en el 47,2%, presentándose el mayor impacto por la cartera de vehículos y educativo. Ante estas situaciones, en el último trimestre del año el área de riesgos definió nuevas políticas en la originación, buscando mejora en la colocación de las nuevas cosechas.

Durante el 2017, el indicador de calidad de la cartera vencida (medido como cartera vencida mayor a 30 días / total cartera) presentó un crecimiento importante, dado principalmente por los créditos de vehículos, cerrando en diciembre con un valor de 8,86%. Por tipo de cartera, de enero a diciembre 2017 el indicador para la cartera de consumo pasa de 5,04% a 8,82%. Por otro lado, para la cartera comercial el indicador se incrementó de enero a diciembre 4,75%, cerrando el último mes con 9,03%.

Ante este comportamiento desfavorable del indicador, ocasionado no solo por el deterioro de la cartera sino también por la caída de los saldos, el Banco implementó medidas en la originación de créditos y en las políticas del desembolso.

Calidad de Cartera



Pasivos y patrimonio

A diciembre de 2017, los pasivos totales alcanzaron \$2.817.732 millones, lo que representa un crecimiento de 2.1% frente a diciembre de 2016. El incremento de los pasivos se explica principalmente al comportamiento de redescuentos y créditos que tuvieron un crecimiento del 29,2% frente a diciembre 2016, generado por la adquisición de nuevas líneas de créditos con entidades multilaterales.

Cifras en mill. \$				
Pasivos y patrimonio	31/12/17	31/12/16	Variación	Crec.
Total depósitos	1.783.819	1.927.510	-143.691	-7,5%
Cuenta Corriente	103.097	103.630	-532	-0,5%
Ahorros	333.181	231.997	101.184	43,6%
CDT	1.326.085	1.569.391	-243.306	-15,5%
Exigibilidades por servicios bancarios	21.455	22.493	-1.037	-4,6%
Bonos y boceas	46.196	68.825	-22.629	-32,9%
Redescuentos y créditos	914.493	707.708	206.785	29,2%
Otros pasivos	73.224	56.710	16.514	29,1%
Total pasivos	2.817.732	2.760.753	56.979	2,1%
Total patrimonio	378.039	329.966	48.073	14,6%
Total pasivo y patrimonio	3.195.771	3.090.719	105.052	3,4%

A cierre de diciembre 2017, el total de depósitos al público alcanzó los \$1.783.819 millones, reflejando un decrecimiento del 7,5% respecto a diciembre 2016. Al analizar el comportamiento de los depósitos, se observa que esta disminución es impulsada por los CDT que disminuyeron 15,5% ocasionado por los retiros generados por el cambio en la calificación de riesgos del año 2016.

Se destaca el crecimiento de los depósitos de ahorro de 43,6% a diciembre de 2017, equivalente a \$101.184 millones. Dicho crecimiento se logró en el segundo semestre del año, gracias a las estrategias comerciales implementadas. La cuenta corriente se mantuvo en niveles similares a los del año anterior.

En la composición de las fuentes de fondeo, se destaca el crecimiento de la participación de los ahorros, y de los redescuentos y créditos, y su composición, se aprecia en el cuadro siguiente:

Composición fondeo	31/12/17	31/12/16
Total depósitos	65%	71%
Cuenta Corriente	4%	4%
Ahorros	12%	9%
CDT	49%	59%
Bonos y boceas	2%	3%
Redescuentos y creditos	34%	26%
Total fondeo	100%	100%

Con respecto al patrimonio, a cierre de diciembre de 2017, el total ascendió a \$378.039 millones, mostrando un crecimiento del 14,6% frente al saldo en diciembre 2016. El crecimiento obedece a la capitalización realizada durante el año por \$49,660 millones.

El indicador de solvencia se mantuvo estable en lo corrido del año cerrando en diciembre de 2017 en 12,8% y un promedio del año de 12,4%, superior al 9.00% exigido por la regulación, lo que refleja la solidez financiera y perspectiva positiva de crecimiento para el Banco.

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Durante el año 2017, los intereses totalizaron \$457.032 millones, lo que representa un crecimiento del 2,0%. El crecimiento de los intereses, se ve afectado por la caída de la DTF durante el año, teniendo en cuenta que, aproximadamente del 38% de la cartera está atada a dicho indicador.

Cifras en mill. \$	2017	2016	Variación	Crec.
Intereses sobre cartera de créditos	445.777	426.888	18.889	4,4%
Otros ingresos por intereses	11.255	21.016	-9.761	-46,4%
Total ingreso por intereses	457.032	447.904	9.128	2,0%
Total Intereses sobre depósitos	122.102	141.862	-19.760	-13,9%
Total Intereses obligaciones y emisiones	71.106	47.699	23.407	49,1%
Total gasto por intereses y similares	193.208	189.561	3.647	1,9%
Ingresos neto de intereses	263.824	258.343	5.481	2,1%
Pérdidas por deterioro de activos financieros	171.014	130.915	40.099	30,6%
Ingreso neto después de deterioro	92.810	127.428	-34.618	-27,2%
Ingreso neto por comisiones y honorarios	27.787	14.689	13.098	89,2%
Otros Ingresos	74.114	57.645	16.469	28,6%
Gastos de administración	185.614	177.687	7.927	4,5%
Utilidad antes de impuestos	9.097	22.075	-12.978	-58,8%
Impuesto de renta	8.976	5.478	3.498	63,9%
Utilidad neta del año	121	16.597	-16.476	-99,3%

Los gastos por intereses crecen el 1,9% en el año 2017, siendo el principal componente los intereses de los recursos de redescuento y de los créditos con organismos multilaterales.

Las pérdidas por deterioro fueron el principal impacto contrario en el estado de resultados, al crecer \$40.099 millones frente al mismo período del año 2016, efecto del deterioro de los activos de crédito comentado anteriormente.

Las comisiones presentaron un crecimiento del 89,2% frente al año 2016, resultado de los mayores ingresos por estudios de crédito y seguros. Por su parte, los otros ingresos incluyen los ingresos por venta de cartera castigada por \$25,051 millones, operación que permitió cubrir las pérdidas acumuladas a noviembre.

El gasto administrativo, crece el 4,5%, equivalente a \$7.927 millones. De este total \$5,572 millones corresponde a la amortización de la prima de originadores por compra de cartera. Descontando este efecto, los gastos administrativos crecerían en 1,3%, dato que es inferior a la inflación registrada en el 2017.

La utilidad antes de impuesto de renta y complementarios suma \$9,097 millones, y luego de descontar impuestos por \$8.976, da como utilidad total \$121 millones.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgo del Banco se estructura como el conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones implementado para identificar, medir, controlar, monitorear y revelar los riesgos a los que se encuentra expuesta la Entidad en el desarrollo de sus objetivos estratégicos como establecimiento bancario, buscando optimizar la relación riesgo-retorno-liquidez. Este proceso se enmarca en las directrices generales aprobadas por la Junta Directiva para su adecuada gestión y administración, la estructura de recursos humanos y tecnológicos implementados, y en los lineamientos específicos diseñados por la Alta Dirección del Banco para su correcto funcionamiento, considerando tanto los requerimientos regulatorios como los definidos por su Junta Directiva.

Para la evaluación de riesgos se tiene establecido un Comité de Riesgos conformado por miembros de la Junta Directiva y de la Administración, el cual periódicamente se reúne para discutir, medir, controlar y analizar la gestión de los riesgos de Crédito (SARC), de Mercado (SARM), de Liquidez (SARL), Operativo (SARO) y el riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT). Igualmente, como parte del Sistema de Control Interno el área de Auditoría Interna verifica el correcto funcionamiento de cada uno de los mencionados sistemas de gestión de riesgo, evaluaciones que son presentadas al Comité de Auditoría y a la Junta Directiva.

Las políticas de riesgo son implementadas y ejecutadas por la administración, monitoreando los resultados obtenidos con su aplicación y, de ser el caso, se proponen modificaciones a las mismas o nuevas políticas acordes con la estrategia del Banco y las condiciones generales del mercado o particulares de la Entidad. Dichas propuestas son evaluadas por el Comité de Riesgo y posteriormente puestas a consideración de la Junta Directiva para su aprobación. Durante el 2017 se aprobaron modificaciones a políticas en temas relativos a los diferentes Sistemas de Gestión de Riesgo. Tanto la Auditoría Interna como la Revisoría Fiscal evalúan la correcta implementación de las políticas aprobadas y su ejecución.

Riesgo de Crédito

La exposición del Banco al riesgo de crédito se ve afectada, principalmente, por las características individuales de cada cliente. No obstante, la administración también considera la demografía de la base de clientes del Banco, incluyendo el riesgo de impago de la industria y el país en los que opera el cliente, ya que estos factores pueden afectar el riesgo de crédito.

El Comité de Riesgos ha establecido una política de riesgo bajo la cual se analiza a cada cliente nuevo, individualmente, en lo que respecta a su solvencia antes de ofrecer las condiciones estándar de pago y entrega del Banco. La revisión del Banco incluye calificaciones externas, cuando están disponibles, y en algunos casos referencias bancarias. Se establecen límites para cada cliente, los que representan el

monto abierto máximo que no requiere la aprobación del Comité de Riesgo; estos límites se revisan cada tres meses.

Al monitorear el riesgo de crédito de los clientes, estos se agrupan según sus características de crédito, incluyendo si corresponden a un individuo o a una entidad legal, si son mayoristas, minoristas o usuarios finales, su ubicación geográfica, industria, perfil de antigüedad, vencimiento y existencia de dificultades financieras previas.

Actualmente el Banco no otorga productos de crédito a clientes con domicilio fuera del territorio nacional, por lo cual no cuenta con políticas de límites de exposición al respecto de este punto en particular. En todos los casos, es un requisito para el otorgamiento de los productos de crédito, la firma de un pagaré por parte del cliente de modo que en caso de no pago el Banco pueda contar con un derecho con garantía. En algunos casos el Banco puede solicitar garantías adicionales para el otorgamiento de sus productos.

El Banco establece una provisión para deterioro del valor de los préstamos, calculado como la pérdida esperada por riesgo de crédito de cada una de las obligaciones. Para tal fin el Banco aplica los lineamientos establecidos en el Capítulo II de la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Riesgo de Liquidez

El riesgo de liquidez se traduce en la imposibilidad de cumplir con las obligaciones adquiridas con los clientes, contrapartes del mercado financiero, proveedores y acreedores en general. El Banco revisa diariamente sus recursos disponibles y gestiona el riesgo de liquidez de acuerdo con el modelo estándar establecido en el Capítulo VI de la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera y en concordancia con las reglas relativas a la administración del riesgo de liquidez a través de los principios básicos del Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL), el cual establece los parámetros mínimos prudenciales que deben supervisar las entidades en su operación para administrar eficientemente el riesgo de liquidez al que están expuestos, condiciones propias del negocio del Banco o situaciones adversas del sistema en general.

Para medir el riesgo de liquidez, el Banco calcula diaria, semanal y mensualmente Indicadores de Riesgo de Liquidez (IRL) a los plazos de 7, 15, 30 y 90 días, según lo establecido en el modelo estándar de la Superintendencia Financiera.

Como parte integral del análisis de riesgo de liquidez, el Banco aplica metodologías internas que permiten gestionar la liquidez y el riesgo de liquidez al que se encuentra expuesto, midiendo la volatilidad de los depósitos, los niveles de endeudamiento, la estructura del activo y del pasivo, el grado de liquidez de los activos, la disponibilidad de líneas de financiamiento y la efectividad general de la gestión de activos y pasivos. Lo anterior se realiza con el fin de mantener la liquidez suficiente (incluyendo activos líquidos, garantías y colaterales) para enfrentar posibles escenarios de estrés propios o sistémicos. En el segundo semestre del año 2017, se actualizó el Modelo interno de Riesgo de Liquidez, los indicadores de seguimiento, el Plan de Contingencia de Liquidez y los Escenarios de Estrés de Liquidez que utiliza el Banco para el monitoreo periódico de este riesgo.

La cuantificación de los fondos que se obtienen en el mercado monetario es parte integral de la medición de la liquidez que el Banco realiza. De acuerdo a la estructura del Balance del Banco, se determinan las fuentes primarias y secundarias de liquidez para diversificar los proveedores de fondos, con el ánimo de garantizar la estabilidad y suficiencia de los recursos y de minimizar las concentraciones de las fuentes.

Se monitorea la disponibilidad de recursos para cumplir con los requerimientos de encaje y para prever y/o anticipar los posibles cambios en el perfil de riesgo de liquidez de la entidad y poder tomar las decisiones estratégicas según el caso. En este sentido, el Banco cuenta con indicadores de alerta en liquidez, así como las estrategias a seguir en el caso en el que éstas se activen. Tales indicadores incluyen entre otros, el IRL, los niveles de concentración de depósitos, la utilización de cupos de liquidez del Banco de la República, etc.

Diariamente la Alta Gerencia está informada sobre la situación de liquidez del Banco y dispone de las herramientas necesarias para la toma de decisiones necesarias relacionadas con la situación de liquidez de la organización.

Riesgo de Mercado

Se entiende por riesgo de mercado la posibilidad de que el Banco incurra en pérdidas asociadas a la disminución del valor de sus portafolios, las caídas del valor de las carteras colectivas o fondos que administran, por efecto de cambios en el precio de los instrumentos financieros en los cuales se mantienen posiciones dentro o fuera del balance. El objetivo de la administración del riesgo de mercado es administrar y controlar las exposiciones a este riesgo dentro de parámetros razonables y al mismo tiempo optimizar la rentabilidad.

En lo referente a la gestión de Riesgo de Mercado la entidad tiene implementado el Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM), contando con políticas, metodologías, procedimientos y límites para la gestión de dicho riesgo, aspectos establecidos en el Manual de SARM aprobado por la Junta Directiva. La Coordinación de Riesgo de Mercado y liquidez (Middle Office) mide la exposición al riesgo de mercado utilizando la metodología estándar definida por la Superintendencia Financiera de Colombia. Bajo dicha metodología se mide la exposición al riesgo de mercado de las posiciones que se tienen básicamente en el llamado Libro de Tesorería y posiciones en moneda extranjera en el llamado Libro Bancario, considerando el cambio en el precio en esos instrumentos por variaciones en las tasas de interés, tipo de cambio, precio de acciones y valor de carteras colectivas, siendo ésta una medición diaria.

Igualmente, el Banco utiliza un modelo propio paramétrico para su gestión interna basado en el cálculo de las volatilidades en el modelo de media móvil con ponderación exponencial y metodologías complementarias como el DVO1, para determinar el Valor en Riesgo (VeR) de las diferentes posiciones en las que invierte la Tesorería del Banco. Esta medición de VeR se utiliza para establecer y controlar los límites para cada uno de los portafolios constituidos por el Banco y las posiciones de cada uno de los operadores. Los resultados de las mediciones y el cumplimiento de los límites se reportan diariamente a la Alta Dirección y mensualmente al Comité de Riesgo y a la Junta Directiva del Banco.

El modelo interno utilizado para calcular el VeR, es evaluado periódicamente, sometiéndolo a pruebas de backtesting para determinar su efectividad en medir el valor en riesgo, en un escenario sin tensiones

extremas, dentro del nivel de confianza y ventana de tiempo definidos. Acorde con los resultados de dichas pruebas y de requerirse, se hacen ajustes al mismo. Así mismo, dicho modelo permite efectuar mediciones que contemplan escenarios extremos por variaciones adversas en los factores de riesgos que impactan los activos del Libro de Tesorería y posiciones en moneda extranjera del Libro Bancario.

De otro lado, como parte de la gestión de riesgo de mercado el Banco evalúa la estructura de su activo y pasivo y de las posiciones por fuera de balance, midiendo regularmente su grado de exposición a los principales riesgos financieros y realizando la gestión correspondiente. Para esto, se mide periódicamente la duración de las posiciones activas y pasivas para determinar descalces en plazo y la duración modificada para determinar la sensibilidad ante cambios en las tasas de interés.

Riesgo Operativo

El Banco cuenta con el Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) implementado de acuerdo a los lineamientos establecidos en el capítulo XXIII de la Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995), de la Superintendencia Financiera de Colombia. Este sistema es administrado por la Unidad de Riesgo Operativo "URO" bajo la Dirección de Riesgos. Como parte de la gestión adelantada el Banco ha fortalecido el entendimiento y control de los riesgos en procesos, actividades, productos y líneas operativas; implementando planes de acción para reducir los errores e identificar oportunidades de mejoramiento que soporten el desarrollo y operación de nuevos productos y/o servicios.

En el Manual de SARO del Banco, se encuentran las políticas, normas y procedimientos que garantizan el manejo del negocio frente al Sistema de Administración del Riesgo Operativo. También se cuenta con el Manual del Plan de Continuidad del Negocio para el funcionamiento del Banco en caso de no disponibilidad de los recursos básicos.

La organización lleva un registro detallado de sus Eventos de Riesgo Operativo, suministrados por los funcionarios del Banco y con el registro en las cuentas del gasto asignadas para el correcto seguimiento contable.

La Dirección de Riesgo participa dentro de las actividades de la organización a través de su presencia en los Comités de Riesgo, de prevención del Fraude e igualmente, se participa en la reunión de seguimiento a la gestión de Seguridad de la Información, en la cual se analiza el riesgo operativo asociado a los activos de información generados en los procesos del Banco.

COMITÉ DE AUDITORÍA

El Comité de Auditoría como órgano de apoyo de la Junta Directiva ejerció y cumplió todas y cada una de las funciones y actividades a que hace referencia las normas legales y el reglamento el Comité de Auditoría, desarrollando actividades de soporte y supervisión que tuvieron como objetivo principal contribuir al mejoramiento continuo del sistema de control interno del Banco Pichincha.

Durante el año 2017 el Comité de Auditoría, con el apoyo de la Auditoría Interna, revisó el desempeño del sistema de control interno en beneficio de garantizar que los procesos y sistemas de administración del Banco contaran con controles adecuadamente diseñados e implementados, así mismo que las transacciones se efectuaran dentro de la normatividad legal e interna vigente del Banco. Al respecto se for-

mularon recomendaciones en aquellos aspectos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco, asistiendo así a la Junta Directiva en sus funciones de vigilancia.

En la agenda del Comité se dio especial atención a la revisión de los temas relevantes informados por la Administración y a los informes presentados por la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal, así como las comunicaciones emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia; monitoreó el cumplimiento de los planes de acción tendientes a disminuir los niveles de exposición al riesgo para el Banco y realizó seguimiento periódico a la gestión de la Auditoría Interna y a cada una de las actividades ejecutadas durante el año 2017 por esta Auditoría.

OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

El Banco Pichincha S.A. ha implementado el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y financiación de Terrorismo – SARLAFT en cumplimiento con lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia en la Circular Externa 055 de 2016, integrado por normas, políticas, procedimientos y metodologías internas del Banco.

El sistema de Administración de Riesgos SARLAFT, tiene un enfoque basado en riesgos, donde el cumplimiento de las políticas, procedimientos y controles implementados son de carácter obligatorio, ya que son herramientas que buscan mitigar la exposición al riesgo en términos de prevenir la utilización del Banco por elementos criminales para propósitos ilícitos. Dichas acciones incluyen entre otras medidas, la Debida Diligencia, política de conocimiento del cliente, que comprende la identificación y verificación de la información, establecer la actividad o tipo de negocio, y el perfil financiero, definición de segmentos, monitoreo transaccional por cliente, Plan de capacitación y reportes de Ley.

El Sistema de Administración de Riesgo SARLAFT, tiene su punto de partida en la gestión comercial del Banco, ya que la fuerza comercial es la primera línea de defensa para mitigar la ocurrencia de eventos relacionados con el riesgo de LA/FT. En este sentido deben anteponer el cumplimiento de las políticas de prevención de LA/FT al logro de las metas comerciales.

Se puede establecer que, mediante los resultados de la gestión desarrollada durante el año 2017 en relación a la Prevención de Lavado de Activos y de la Financiación de Terrorismo y de los informes de los entes de control, Auditoría Interna y Revisoría Fiscal, así como los pronunciamientos de la Junta Directiva frente a los informes presentados por el Oficial de Cumplimiento cada trimestre y el desarrollo de planes de acción que el Banco ejecuta dentro los plazos acordados, ha permitido mantener una adecuada gestión del riesgo de LA/FT.

Dentro de la gestión del 2017 se presentó el análisis de 1.588 casos generados a partir del alertamiento del monitoreo transaccional. A su vez, se atendieron 3.461 alertas que son producto de las reglas de monitoreo y sobre las cuales se verificó su razonabilidad apoyado en los diferentes sistemas que tiene el Banco. También se hicieron 2,994 validaciones en total que es la revisión documental de potenciales clientes que por su actividad económica o perfil son de alto riesgo y requieren de concepto por parte del área.

Como resultado de la administración de las listas internas de observación se realizaron 2967 retiros de personas naturales o jurídicas de estas listas y se hicieron 2.952 ingresos en el año 2017. Finalmente se

atendieron 41 requerimientos a la Fiscalía General de la Nación y Policía Nacional sobre 298 personas naturales y jurídicas.

OTROS ASPECTOS

En relación con el SAC, los objetivos propuestos por el Banco frente a su sostenibilidad, se han venido cumpliendo en materia de garantizar la protección de los derechos del Consumidor Financiero y mejorar los procesos de gestión de las PQRs, así mismo se viene utilizando como una herramienta para mejorar el nivel de información y atención del cliente en los diferentes canales.

Operaciones realizadas con socios y administradores

De acuerdo con lo establecido en el artículo 1º de la Ley 603 de 2000, se deja establecido que las operaciones celebradas por Banco Pichincha S.A. con sus socios, administradores y partes relacionadas se encuentran reflejadas en la Nota 29 a los Estados Financieros. Igualmente, atendiendo lo dispuesto en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, debe indicarse que la compañía a partir del 24 de marzo de 2010 es filial de Banco Pichincha C.A y las operaciones realizadas se reflejan en la Nota 29 a los Estados Financieros, las cuales se efectuaron en desarrollo de la actividad ordinaria de la Compañía y debidamente enmarcadas dentro de los límites legales y en condiciones de mercado.

Cumplimiento de normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor

De igual manera, es preciso señalar, de acuerdo con los cotejos realizados, que Banco Pichincha S.A. es legal licenciataria de las licencias de software requeridas para su operación y aplica los requisitos en ellas establecidos. En este sentido, el Banco ha dado cabal cumplimiento a las normas de propiedad intelectual y derechos de autor.

Información Adicional

Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 446 numeral 3 del Código de Comercio, rendido el informe sobre la situación financiera y económica de Banco, se encuentran a disposición los datos contables y estadísticos sobre los siguientes temas:

1. Detalle de los egresos por concepto de salarios, honorarios, viáticos, gastos de representación, bonificación, prestaciones en dinero y en especie, erogaciones por concepto de transporte percibido por cada uno de los directivos del Banco.
2. Las obligaciones que posee el Banco en moneda extranjera
3. Los gastos de propaganda y relaciones públicas, discriminados unos y otros.
4. Las inversiones discriminadas del Banco en otras sociedades nacionales.

Declaraciones finales

La información y afirmaciones relacionadas con los estados financieros han sido debidamente verificadas y obtenidas de los registros contables del Banco, elaborados de conformidad con las normas y principios de contabilidad establecidos en Colombia.

Igualmente, en cumplimiento del artículo 47 de la Ley 964 de julio del 2005, la administración del Banco informa que la información revelada en los estados financieros es fiel copia de los libros oficiales y que

cuentan con todos los controles internos que permiten una revelación oportuna y clara, sin que se presenten deficiencias significativas que afecte la situación financiera del Banco.

El Banco deja constancia que no se entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores del Banco.

Por último, con posterioridad al cierre del ejercicio no registramos ningún acto o hecho que pueda afectar patrimonialmente al Banco.

PERSPECTIVAS 2018

El año 2018, es un año de grandes e importantes cambios para el Banco. Del esfuerzo conjunto y compromiso, dependerán los resultados, que esperamos, regresen al Banco a la senda del crecimiento, del incremento de la rentabilidad y al posicionamiento de la imagen.

Aunque la consolidación del efecto de las estrategias es probable que no se observen sino después del segundo semestre del año, tenemos la confianza en que los cambios que se están realizando desde el punto de vista tecnológico, comercial, operativo, en evaluación financiera y de riesgos, los cuales están plasmados en el Plan Estratégico planteado por la nueva administración, aportarán una base segura para enfrentar los retos de crecimiento y la generación sostenible de utilidades.

RECONOCIMIENTOS

Para finalizar, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestros Accionistas, a la Superintendencia Financiera de Colombia, Revisoría Fiscal, a los miembros de la Junta Directiva y al equipo de trabajo, su permanente apoyo al importante proceso de cambio que está iniciando el Banco.

De igual forma, queremos hacer un reconocimiento especial al Dr. Jaime Benito Zuleta Jaramillo (Q.E.P.D), por el esfuerzo, la dedicación y el compromiso demostrado a lo largo de los años en que participó activamente como miembro de la Junta Directiva.

El Revisor Fiscal emitió la opinión a los estados financieros del periodo 2017, el 27 de febrero de 2018.

CAPÍTULO 3

Nuestra banca
al servicio de
los clientes



NUESTRA BANCA AL SERVICIO DE LOS CLIENTES

Nuestra fuerza comercial está presente en 18 ciudades del país, con 46 oficinas, el desafío es fortalecer nuestra presencia y ofrecer cada vez más soluciones financieras a nuestros clientes a través de un portafolio de productos y servicios con una oferta de valor competitiva.

En el año 2017, Consolidamos la Vicepresidencia Comercial, con la unificación de la Vicepresidencia de Personas y la Vicepresidencia de Banca de Empresas. Actualmente contamos con un equipo humano altamente calificado y profesional que apoya la estrategia corporativa trabajando para atender las expectativas y las necesidades de nuestros clientes de los diferentes segmentos de mercado.

Esta Vicepresidencia cuenta con tres áreas de staff encargadas del apoyo, acompañamiento y seguimiento a la estrategia.

La Gerencia de Cash Management, busca maximizar los ingresos por comisiones, mediante la atención y asesoría especializada de los clientes, trabajando en el acompañamiento del desarrollo de soluciones para la optimización del manejo de sus tesorerías y la construcción de ecosistemas.

La Gerencia de Call Center, también entra a formar parte del equipo comercial de la Vicepresidencia, mediante la tercerización de los procesos, con dos de las empresas más destacadas en el país en el manejo de call en entidades bancarias. Con este canal estamos generando ahorro de gastos y mejorando de forma importante la eficiencia en el modelo de atención y ventas a nuestros clientes y usuarios.

La Gerencia de Desarrollo Comercial, está orientada hacia el diseño y seguimiento de la estrategia de la Vicepresidencia, alineando a toda la fuerza de ventas con el modelo comercial establecido por el Banco.

Para el cumplimiento de la estrategia también se realizaron cambios en las Bancas, teniendo como objetivo crecer la base de clientes actuales del Banco y aumentar la participación de mercados. Iniciamos con la creación de la **Banca Social**, que tiene como propósito ofrecer al sector de la economía solidaria una oferta que cumpla sus expectativas, estamos diseñando productos financieros especializados para el sector y contamos con gerentes especializados para su atención.

Banca oficial e institucional, con una nueva visión, hicimos una distribución de los clientes de este segmento en el país, buscando ser el aliado más importante para las instituciones del sector oficial e institucional, financiando proyectos de desarrollo y capital de trabajo a clientes como Entidades Territoriales, Entes Descentralizados y Universidades. Apoyamos el crecimiento y desarrollo de las diferentes regiones del país y sus comunidades.

Banca pyme, nuestro compromiso es apoyar el crecimiento y desarrollo de las empresas que hacen parte del sector Pyme del país, para lograr este objetivo, reforzamos la fuerza comercial especializada en este segmento. Buscamos ser el apoyo de estas empresas en la consolidación de sus negocios.

Banca de personas, la estrategia comercial para nuestros clientes está centrada en ofrecer un amplio portafolio de productos y servicios. Trabajamos en el rediseño de nuestros productos, con el fin de mejorar la oferta de valor hacia el cliente y garantizar una mayor rentabilidad para el Banco. Optimizamos procesos, implementamos mejoras funcionales y complementamos políticas integrales para generar una oferta competitiva en el sector financiero y prestar un servicio de alta calidad a nuestros clientes.

Se modificó el sistema biométrico permitiendo la apertura de nóminas de forma masiva sin ninguna restricción, optimizando los tiempos de creación de productos y evitando el desplazamiento a nuestras oficinas. Esta solución es muy importante para nuestros clientes permitiéndonos tener una relación más integral con ellos.

Segmentos especializados, a través de los segmentos especializados, buscamos cubrir necesidades de financiamiento y ofertas de valor a los clientes que nos generan relaciones de largo plazo, contamos con una completa oferta de Libranzas para el sector oficial y el sector privado, soluciones de financiación para vehículos de consumo, comerciales y crédito educativo. Los equipos comerciales que integran esta fuerza comercial, ofrecen altos estándares de servicio y ofertas de valor acordes a los perfiles de los clientes, mediante un modelo de atención personalizado, alianzas especiales y canales diferenciados.

En línea con lo que está sucediendo a nivel mundial en temas de banca digital y teniendo en cuenta que somos un banco internacional, estamos avanzando de tal manera que hemos venido implementando proyectos como Venta en Línea, Intranet, Corresponsales Bancarios y mejoras en nuestra Banca Virtual. Ya hemos tenido resultados importantes a través de los nuevos canales disponibles para nuestros clientes; como por ejemplo, el cierre de negocios nuevos a través de las solicitudes de productos recibidas en el portal público, que son gestionadas por la fuerza de ventas y el call center y el crecimiento en el número de clientes que usan el canal de recaudo VIA Baloto.

Realizamos una revisión detallada de los planes de incentivos del Banco acorde a la situación del mercado y reasignamos la tarea de administración y liquidación a la Vicepresidencia Financiera.

Intensificamos los programas de capacitación en productos a todos los gerentes y asesores comerciales, para la comercialización en la red de oficinas, con el fin de ofrecer un portafolio integral y brindar una mejor experiencia de venta y de servicio a nuestros clientes.

CAPÍTULO 4

Innovación
y tecnología



NUESTRA CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y AVANCES EN INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

La tecnología y la innovación sin lugar a dudas son un factor determinante y diferencial en el progreso y cumplimiento de las estrategias de los negocios y la banca no es la excepción, de hecho, es la industria que más uso intensivo hace de la tecnología. Esta nueva realidad nos enfrenta a grandes retos para darle el impulso requerido al negocio y se encuentra afectada por los siguientes factores:

1. **Nuestros clientes** exigen cada día más un mayor nivel de comunicación, conectividad y velocidad con servicios financieros a la medida.
2. **Los desarrollos tecnológicos** avanzan rápidamente y cada día nos presentan importantes retos en cuanto a innovación y comunicación.
3. El volumen de **información (big data)** se está multiplicando exponencialmente y se debe utilizar para mejorar el servicio al cliente.
4. La entrada al sistema bancario de nueva **competencia** de empresas del sector real, de empresas de tecnología y ahora de fintechs con prestación de servicios financieros.
5. La **regulación** viene evolucionando y adaptándose al nuevo entorno digital, lo cual permite el desarrollo de un Banco cada día más digital.

Con base en estos retos y considerando las oportunidades, el Banco definió su estrategia hacia la prestación de servicios digitales, preparando al banco a través del mejoramiento de su portal transaccional y la implementación de su aplicación móvil de Banca Virtual, como complemento de la estrategia nos encontramos implementando el proyecto gobierno de la información.

Capacidad tecnológica

El Banco hoy cuenta con una capacidad de infraestructura tecnológica para soportar la operación del negocio de manera natural sin tener inconvenientes por dimensionamiento o funcionalidad de la misma. Hoy contamos con una plataforma tecnológica implementada en dos centros de datos con las certificaciones requeridas: uno en la sede Américas y el otro con el proveedor telefónica Morato.

Dentro de sus capacidades de hardware tenemos:

- Infraestructura IBM para las soluciones de core de negocio.
- Sistema de almacenamiento Hewlett Packard para incorporar los datos del negocio.
- Infraestructura de Backup para el respaldo de la información de nuestros clientes como el activo más importante del Banco.
- Infraestructura de servidores de ambiente distribuido para soportar las aplicaciones departamentales de la organización.

- Sistema de seguridad perimetral para garantizar la protección de la información de nuestros clientes.
- Sistema Call Center de Cisco para atender servicios de telefonía y grabación de llamadas.
- Plataforma productiva de las 46 agencias con que cuenta el Banco para dar servicio al cliente con cubrimiento nacional.
- Red de 46 cajeros electrónicos distribuidos en todo el país para la atención de nuestros clientes y usuarios en general.
- Enlaces con las diferentes redes bancarias y transaccionales para soportar el negocio.

En lo que hace referencia al software las capacidades son:

- Solución Core de Negocio que atiende la transaccionalidad de nuestros clientes en los diferentes canales.
- Sistemas departamentales para la atención de las necesidades de las áreas administrativas, financieras y comerciales de la organización.
- Plataforma de servicios de colaboración como correo, servicios de acceso, intranet, manejo documental, procesos de Negocio, Integración con terceros, servicios de Información.
- Sistemas de seguridad que comprenden componentes tecnológicos para operar electrónicamente servicios financieros como controles perimetrales (Firewall), Redes privadas Virtuales (VPN), Autenticación Fuerte, Detección de amenazas persistentes Avanzadas (APT), controles de contención de Ciberataques, y herramientas de antivirus.

Nuestros avances en Tecnología e Innovación del 2017

Respecto a los avances e innovación correspondientes al año 2017, el Banco enfocó sus esfuerzos en:

- Implementar el nuevo Portal Transaccional Omnicanalidad, con el cual se dieron nuevos servicios financieros y se fortalecieron los ya existentes de cara a nuestros clientes.
- Activar la Banca Virtual, con la implementación de nuestra app para ofrecer un canal móvil transaccional adicional a los clientes del Banco.
- Poner en producción el nuevo Portal Público para mejorar la experiencia de nuestros clientes y usuarios que acceden a nuestra información pública.
- Implementar la plataforma de Tarjetas Prepago para dar servicio y consolidar así la relación con aliados estratégicos y con nuestros clientes.

- Habilitar el módulo de lealtad para fortalecer el modelo de incentivos por consumos de los clientes de Tarjeta Crédito.
- Activar la salida a producción de los cajeros electrónicos satélites (ATM) para mejorar el cubrimiento y alcance del servicio.
- Colocar en producción la primera fase del Gobierno de Información con el objetivo de garantizar la calidad, completitud, oportunidad, madurez y actualización de la información de nuestros clientes.

Avance en la estrategia de seguridad

La estrategia de seguridad del Banco ha venido evolucionando satisfactoriamente con el objetivo de brindar mejores herramientas hacia nuestros clientes. Dentro de las tareas sobre las que se trabajó en el año 2017 cabe destacar:

- Implementación de controles para contención de ciberataques contra los servicios publicados en Internet como los portales público y transaccional y la aplicación de Banca Virtual.
- Activación de los servicios de monitoreo de vencimiento para los certificados y los dominios de internet de la plataforma expuesta en Internet a los clientes y usuarios del Banco.
- Puesta en marcha de plataforma de autenticación fuerte de los clientes persona natural para uso de portal transaccional de Omnicanalidad con el objetivo de garantizar mayor seguridad a los clientes que utilizan nuestro portal transaccional.
- Habilitación de Aplicación Móvil de Softoken como segundo factor de autenticación en el portal de Omnicanalidad para asegurar los clientes que acceden a nuestros servicios transaccionales desde dispositivos móviles.
- Implementación de plataforma para la detección de amenazas persistentes avanzadas que se puedan presentar en contra de la plataforma expuesta en Internet a los clientes y usuarios del Banco.
- Colocar en producción controles perimetrales y de punto final contra los ciberataques a los que está expuesto el Banco.

NUESTROS AVANCES EN TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Proyectos 2017

En el año 2017 el Banco Pichincha enfocó sus esfuerzos en desarrollo y gestión de proyectos con el objetivo de apoyar iniciativas de diferentes áreas de la organización que respaldaran los objetivos del negocio, y el fortalecimiento de sus procesos y métodos internos. En total, en el 2017 se finalizaron 12 proyectos, lo cuales se mencionan a continuación:

- Modelo de Gobierno de Información (consultoría) – Febrero 2017
- Modelo de Costeo – Mayo 2017
- Seguridad Informática – Abril 2017
- NIIF – Fase2 – Junio 2017
- Campus Virtual – Junio 2017
- Novopayment – Junio 2017
- Portal Público – Julio 2017
- Indicadores Comerciales – Julio 2017
- Omnicanalidad – Octubre 2017
- Gobierno de Información/Vista única de clientes – Octubre 2017
- Sistema Biométrico – Octubre 2017
- Software Auditoría – Noviembre 2017

A continuación, se detallan los proyectos más relevantes:

Modelo Gobierno de Información (modelo de madurez de gobierno)

En el año 2016 el Banco Pichincha inicia un proyecto con miras a entender las necesidades reales de la compañía en términos de información para su gestión corporativa, de la mano de uno de los proveedores expertos en esta materia, al cierre del Febrero del 2017 el Banco logra establecer claramente un diagnóstico de la situación, apropiar un modelo de medición para conocer su punto de partida y un Roadmap que le permitiría seguir avanzando en las diferentes dimensiones del gobierno de la información.

Campus Virtual

En junio del 2017 el Banco Pichincha pone a disposición de todos sus empleados un nuevo campus virtual, para la formación y capacitación de aspectos normativos de productos, servicios y cultura organizacional, lo que nos ha permitido tener un mayor entendimiento y comprensión de los diferentes componentes de la entidad, sus procesos internos y métodos corporativos. Esta nueva plataforma se ha convertido en un espacio interactivo de comunicación hacia todos los miembros de la organización.

Novopayment

A partir de junio de 2017, el Banco Pichincha puso a disposición de sus clientes una nueva solución para el manejo de programas de emisión de Tarjetas Débito Prepago para el sector empresarial, lo que permitió ampliar el portafolio de productos empresariales del Banco Pichincha, la generación de ingresos conexos producto de la operación con NovoPayment, incrementar la captación de recursos en cuentas de depósitos a bajo costo e incrementar la colocación de tarjetas débito prepago ganando participación entre los diferentes bancos emisores de estos programas.

Omnicanalidad

El proyecto Omnicanalidad lanzado durante el 2017 constituye el primer paso en este concepto con el cual se logra en principio fortalecer los canales electrónicos actuales a través de un rediseño un portal transaccional y la posibilidad de acceder desde cualquier dispositivo móvil (Tablet's, smartphone), con pantallas dinámicas y ajustables (Responsive).

Con la salida del proyecto se logra un incremento de clientes activos en la banca virtual del 191% para clientes de persona natural y del 51% para el caso de las personas jurídicas, lo que a su vez vimos reflejado en un incremento sobre el volumen y valor de las transacciones efectuadas por este canal.

Portal Público Fase 1

A partir de julio de 2017, el Banco Pichincha ofrece una nueva cara a nuestros clientes a través de un nuevo portal público, que presenta una experiencia de uso mucho más atractiva, sencilla y personalizada. Gracias a esta implementación el Banco habilitó un canal de comunicación con clientes potenciales y generador de nuevos negocios, con resultados importantes como la colocación de más de 3.000 productos y cerca de \$16.000 millones de pesos en nuevas solicitudes de crédito.

Indicadores Comerciales (SAS)

En octubre del 2017, la organización enfoca sus esfuerzos en disponer y habilitar para la fuerza comercial una herramienta que le permitiera gestionar sus indicadores comerciales y el cumplimiento de sus metas y presupuestos. Con la implementación de esta aplicación se logró optimizar de una mejor forma la gestión comercial y llevar la trazabilidad los negocios, asegurando una mejor gestión, logrando mejores niveles de captación y colocación.

Sistema Biométrico

En noviembre del 2017 se culminan exitosamente las modificaciones al sistema biométrico del Banco y el proceso de apertura de cuentas de nóminas, lo que constituye un avance importante para nuestros clientes empresariales pues evita los desplazamientos a las oficinas para la creación y apertura del producto. Desde su lanzamiento se han abierto más de 60 nóminas y 900 nuevas cuentas de ahorro y se encuentran en desarrollo otras dos nóminas con 200 y 700 cuentas más. Hasta el momento la experiencia con nuestros clientes ha sido exitosa y han percibido positivamente un cambio en nuestros procesos.

Modelo Gobierno de Información (Tableau)

Como complemento a la iniciativa desarrollada en febrero del 2017, se establece al interior de la organización un proyecto, que buscaba brindar herramientas metodológicas y tecnológicas para llevar a cabo un adecuado gobierno de la información. Con la implementación de este proyecto el Banco Pichincha logra mejorar su nivel de madurez en gobierno de la información, disponer de un modelo de gobierno claro, robusto y la posibilidad de acceder y administrar de una mejor forma su información apoyando la toma de decisiones y la estrategia de crecimiento definida.

CAPÍTULO 5

Desarrollando el
talento humano



BANCO PICHINCHA



DESARROLLANDO NUESTRO TALENTO

Con el compromiso de nuestros colaboradores, llevamos más de 50 años haciendo historia.

Comprometidos con el bienestar de nuestros colaboradores

Estamos convencidos de que el talento humano es el activo más importante de nuestro Banco y nuestro factor diferenciador por excelencia. Por ello, al ser nuestros colaboradores uno de los principales grupos de interés del Banco, le apostamos a su desarrollo profesional y su bienestar como factor clave de retención y crecimiento mutuo.

Entendemos que nuestra razón empresarial debe ir más allá del cumplimiento de aspectos legales y beneficios económicos y por tanto, estamos comprometidos con las necesidades y expectativas de nuestros colaboradores a través del diálogo. En este sentido, el 17 marzo de 2017 se llevó a cabo la renovación del pacto colectivo con vigencia hasta el 2020.

Como parte de nuestro compromiso con el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, durante la vigencia del Pacto Colectivo, el Banco reconoce auxilios, primas en junio, navidad,

vacaciones, servicios preferenciales de una póliza colectiva de seguro de vida e incapacidad, una póliza colectiva de salud y una póliza exequial, precios preferenciales en prima de la póliza de seguro de vehículos y SOAT; plan corporativo celular; permisos remunerados por matrimonio, cumpleaños y graduación académica. De igual manera, contamos con beneficios que se extienden al 100% de los colaboradores relacionados con crédito educativo, crédito de libre inversión, crédito de vehículo y moto, crédito para la financiación de una póliza para la educación de los hijos, además un portafolio bancario preferencial para nuestros colaboradores que se otorga de acuerdo a normas y políticas de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Atracción y retención de nuestro talento

Buscamos retener nuestro talento dado que su contribución es fundamental para el logro de los resultados. Es así como hemos logrado disminuir significativamente la rotación total gracias al desarrollo de actividades enfocadas a alcanzar un adecuado balance entre la vida laboral y personal, las cuales incluyeron torneos deportivos relámpago, jornadas de salud visual en todo el país, óptica, entre otros.

Compromiso con la formación de nuestros colaboradores

Otro factor de retención clave es nuestro compromiso con la formación y el desarrollo del talento. Es así como en el 2017 fueron impartidas 1455 horas de capacitación a colaboradores de toda la geografía nacional y niveles jerárquicos con una inversión total de 569 millones de pesos.

En el año 2017 nace la Escuela de Formación Pichincha como una palanca estratégica de cambio, con el objeto de aportar a la construcción de futuro, la transmisión de cultura y la creación de valor a través de las personas. Con esta iniciativa se buscó promover el desarrollo del talento mediante programas de formación presencial, a través de un grupo de formadores del Banco, con el fin de brindar herramientas eficaces para contribuir al logro de los objetivos.

A través de este programa fueron entrenados 40 formadores internos del Banco, quienes fueron seleccionados tras una convocatoria interna con más de 140 participantes de todo el país. A través de este programa se brindaron 224 horas de capacitación a líderes y formadores en habilidades gerenciales relacionadas con: liderazgo integral para el cambio, comunicación efectiva, coaching y retroalimentación, y resolución de conflictos. De igual manera, fueron entregadas 132 horas de capacitación en habilidades comerciales relacionadas con autogestión, proyecto de vida y orientación a resultados, comunicación asertiva y efectiva, servicio de excelencia enfocado en el cliente, venta telefónica y planeación y proceso de la venta.

Por su parte, fueron capacitados más de 300 colaboradores en servicio al cliente y cerca de 400 en actualizaciones de temas normativos en todo el país.

Nuestro campus virtual

Conscientes de la importancia de romper barreras geográficas y de tiempo para la formación de nuestro equipo, el Banco cuenta con una plataforma virtual que permite acceder a 29 cursos en temas normativos, corporativos y comerciales a los cuales se puede acceder como material de consulta y actualización permanente. En total se ofrecieron cerca de 1.000 horas de capacitación en cursos virtuales en el 2017.

Desarrollo de nuestro talento

El Banco también apoya la formación a través de entidades externas con cursos, seminarios, diplomados en temáticas relacionadas con el core del negocio. A lo largo del año 2017, se beneficiaron 108 colaboradores con un total de 1.657 horas de formación.

Comprometidos con la salud y seguridad de nuestros colaboradores

Enmarcado en la estrategia corporativa del Banco, el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo estuvo orientado durante el año 2017 en la ejecución del plan de intervención que permitiera mitigar los principales riesgos identificados en el Banco como son el biomecánico y el psicosocial.

Las principales acciones tomadas frente a los accidentes de trabajo fueron: capacitación al Copasst, campaña de prevención de caídas, campaña de autoprotección, programa de orden y aseo en oficinas bancarias, fomento de auto reporte de condiciones de trabajo.

Por su parte, la intervención frente a la enfermedad laboral estuvo enfocada en darle continuidad al sistema de vigilancia epidemiológico en lesiones osteomusculares y la actualización del diagnóstico de condiciones de salud.

En el año 2017 se realizaron inspecciones de riesgo locativo en 21 sedes y una encuesta de morbilidad sentida con una muestra de 600 trabajadores en todo el país. Se realizaron jornadas de pausas activas y capacitación en higiene postural en 13 ciudades.

En el Banco contamos con una brigada de emergencias conformada por 85 brigadistas debidamente dotados y entrenados. En octubre se realizó un simulacro en Bogotá con la participación de 32 brigadistas para evacuar 691 personas entre funcionarios y visitantes con tiempo total de solo cinco minutos.

En cuanto al programa de medicina empresarial orientado a la prevención del riesgo cardiovascular de nuestros colaboradores, se realizaron en todo el país sesiones de rumba, yoga, consejería nutricional con tamizaje, semana de la salud, toma de exámenes de laboratorio, entre otras. En este marco de medicina preventiva, también se realizaron exámenes médicos periódicos a los funcionarios con más de dos años de antigüedad en las ciudades principales del país.

CAPÍTULO 6

Compromiso con
nuestros grupos
de interés



EN EL 2017 ASÍ FUE NUESTRO COMPROMISO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Atención incluyente – Banca para todos

El Banco Pichincha S.A. siendo consciente de la necesidad de ser parte de la construcción de una Colombia incluyente y accesible, durante el 2017, planteó y ejecutó planes de acción enfocados a mejorar la experiencia de servicio de las personas con discapacidad, por medio de la implementación, en las oficinas bancarias y en el call center, de los servicios del Centro de Relevó.

Este servicio permite que las personas con discapacidad auditiva puedan interactuar con los funcionarios del banco, a través del Servicio de Interpretación en Línea (SIEL), en el caso de las oficinas y de Relevó de Llamadas en el call center.

Lo anterior, gracias a una alianza con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (MinTic).

Así mismo y como resultado de la participación del Banco, en un estudio de inclusión financiera, liderado por la Asobancaria y ejecutado por la Asociación Amigos con Calor Humano, se identificaron puntos de mejora en los procesos de atención, permitiendo que el Banco desplegará todo un plan de capacitación en todo el país, enfocado a brindar herramientas a los funcionarios de la red de atención a clientes, que les permitan brindar una excelente atención.

Educación Financiera

Como parte del compromiso del Banco con la educación financiera de los consumidores financieros y gracias al apoyo de la Asobancaria, se entregaron 1.000 ejemplares de la cartilla denominada “Cuadro su Bolsillo”, en la cual se explica detalladamente y de forma práctica temas como:

- Planeación Financiera
- Ahorro
- Crédito
- Inversión
- Centrales de Riesgo
- Recomendaciones de Seguridad

